

CB 521

Biblioteca -CIEB-

No. Inventario 7517

Fecha Ingreso 21 10 96
DIA MES AÑO

Precio \$ 2.000 No. Ejemplares 1



SE CONCORDA DE REGISTRO
de Ingresos y Egresos
Cuenta de Ingresos y Egresos del Regimen

BIBLIOTECA

CONSTITUCION DE EMPRESAS CONJUNTAS

"JOINT VENTURE"

La formación de empresas conjuntas "Joint Venture" implica la negociación de elementos constitutivos, así como de elementos básicos de política operativa entre los socios. Los aspectos de mayor relevancia a negociar son:

Composición del Capital

La participación del capital externo podría oscilar entre el 1 y el 90%. Es indudable que el manejo del capital mayoritario permitirá a mediano plazo determinar la composición del Cuadro Directivo y consecuentemente controlar las políticas de la empresa, salvo que contractualmente se pacte algo diferente.

Un arreglo típico de capital es de 51% para un socio y 49% para el otro, o sea mayoría simple.

Quizás más importante que la definición del capital autorizado suscrito y realizado del primer contrato sea la negociación de la oportunidad y forma en que se van a procesar futuros aumentos de capital, porque esto puede ser un punto de conflicto futuro. Así un socio con capacidad económica sólida puede tratar de imponer futuros aumentos de capital, que el socio mayoritario no puede seguir y se podrían perder las proporciones iniciales.

Objetivos Sociales: su Amplitud y Punto de Enfoque

Todo contrato social debe definir el objeto del contrato. Ahora bien esa definición puede ser amplia y general o bien restringida y específica. Generalmente se incluye en el objeto social, una definición amplia que evite la necesidad de futuras modificaciones del contrato de sociedad por ampliación del objeto.

El problema de una definición amplia es que con el correr del tiempo puede de la empresa paulatinamente ir desviándose del objeto básico inicial y no incurrir en falta del objeto social. Difícilmente un socio podría solicitar la disolución de la sociedad por ese motivo, si en la definición del objeto social se incluyen términos generales como, "La Sociedad se dedicará a actividades industriales y comerciales en general".

Fuente: Oferta y demanda de Servicios:
1987 / Cámara de Comercio de Bogotá - AICO.

Mercados a servir

Este es otro elemento que los socios pueden o no querer definir específicamente y donde puede ocurrir que no hayan intereses encontrados. Así una empresa internacional que opera a través de diferentes filiales, puede querer que la nueva empresa que se va a crear no interfiera en los mercados donde operan sus filiales, restringiendo así su operatoria al mercado local o a mercados externos específicos. El socio local por otro lado, puede no concordar con la restricción de mercados. La restricción podría también no ser absoluta, sino relativa, fijando un porcentaje de las ventas totales. En los contratos de transferencia de tecnología es típica la restricción de que el producto fabricado con la tecnología adquirida no se pueda exportar.

Tamaño y localización de Proyecto

El tamaño del Proyecto tiene estrecha relación con el mercado donde la firma desea operar. Aquí puede presentarse la posibilidad de una planta inicial de tamaño que contemple los objetivos de largo plazo o bien si la tecnología lo permite ir incorporando parcelas en etapas sucesivas. El tamaño del producto está relacionado con la composición del capital.

La localización del Proyecto es función de los mercados y de los costos operativos. Así la planta podrá localizarse cerca de las fuentes de materias primas, cerca de los mercados consumidores (ejemplo ciudades) o bien cerca de los puertos o bocas de salida para el exterior si el producto es principalmente de exportación.

La localización puede estar influenciada por una restricción gubernamental, que puede prohibir la localización en ciertos lugares o por vía fiscal puede inducir la ubicación en áreas definidas.

Composición del Cuadro Directivo

El Cuadro Directivo de la empresa es la pieza fundamental para la formulación de las políticas básicas de las empresas. Habría lógicamente posiciones específicas que los socios desearán controlar en función de ser áreas operacionales claves. Así será necesario definir la dirección general, dirección de mercadeo, dirección administrativa y de personal, dirección financiera, dirección de producción, etc.

Destino de las utilidades

Las utilidades de la empresa conjunta pueden mantenerse en reservas y capitalizarse o bien pueden distribuirse en forma de dividendos a los asociados, o puede utilizarse una combinación de ambas que es lo más común. La

política a seguirse en este sentido debe negociarse al comienzo, porque las partes pueden tener intereses diferentes. La empresa extranjera puede tener interés en una rápida recuperación del capital y proponer una política de distribución agresiva. Por otro lado está también el interés del gobierno en que las utilidades se reinviertan en el país, utilizando la política fiscal como instrumento de inducción, gravando en forma progresiva las remesas al exterior en concepto de lucros.

Fuentes de financiamiento

La empresa conjunta que se constituya puede resolver sus necesidades financieras, con base en recursos propios de capital, crédito de proveedores, financiamiento bancario local o financiamiento externo. Los gobiernos generalmente limitan el acceso de las empresas extranjeras al mercado financiero local, procurando así que intensifiquen su aporte de capital o bien que aporten financiamiento externo, que es necesario cuando hay crisis de escasez de divisas. Generalmente las cuasi filiales de empresas multinacionales pueden obtener financiamiento de la casa matriz, o a través de ella acceder al mercado financiero internacional. Muchas empresas extranjeras, por otro lado, procuran operar en un país, justamente por las facilidades financieras que se ofrecen y escogen un asociado que tenga fácil acceso a ese mercado.

Línea de productos

La empresa extranjera puede disponer de una línea variada de productos. Será entonces importante negociar si en el mercado local se producirán todos, algunos o ninguno de los productos que actualmente se producen en el exterior. Puede acontecer que con una nueva inversión la empresa esté pretendiendo diversificar su línea. Esta decisión está ligada a la de mercados a servir. La empresa puede evitar competir con sus propios productos. En caso de la producción y ventas limitarse al mercado local, no habría ese problema. También deberá discutirse la necesidad de adecuación de la línea a las necesidades locales. La empresa local y el propio gobierno pueden estar interesados, por otro lado en aprovechar la experiencia internacional del socio y colocar los productos en el exterior.

Transferencia de tecnología

Este suele ser uno de los aspectos más controvertidos en la formación de las coinversiones. Generalmente el socio externo detenta patentes por el proceso fabril y la marca del producto y cuando se forma la nueva sociedad solicita que se le pague a la matriz una regalía por el uso de uno o ambos componentes. Por otro lado procura resguardar su derecho transmitiendo esa tecnología dentro del sistema de "la caja negra", donde el socio local

desconoce los fundamentos básicos de la patente y solamente tiene acceso a los aspectos operativos funcionales. Este tipo de arreglo exige recurrir al socio externo para asistencia técnica. Los gobiernos limitan la transferencia de recursos por este motivo, cuando la empresa extranjera detenta el 51% del capital o más. Desde el punto de vista de la empresa extranjera puede resultar así más benéfico conceder la mayoría de capital, conservando la dirección de producción, para preservar los recursos de divisas por concepto de "royalties" o bien asistencia técnica.

Fuentes de Insumos

Los insumos básicos son elementos claves de cualquier proceso fabril. Su suministro en cantidad, calidad y costo apropiados es vital para una programación industrial.

En el caso de la coinversión puede suceder que la empresa externa busque localizarse en el país para obtener control de esos insumos básicos o bien puede pretender buscar un mercado para los insumos y partes producidos en la matriz o en alguna otra filial. En el primer caso buscará un socio con acceso y control de las fuentes de insumos, en el otro buscará un socio que conozca el mercado local, e importará los insumos. Así quizás su negocio principal sea la importación de insumos o maquinarias de la matriz. Los gobiernos controlan estos procesos, para evitar la transferencia de lucros vía precios de importación y por otro lado requieren un esfuerzo de exportación para compensar la salida de divisas por la importación de los insumos. Podría también haber una discrepancia sobre las fuentes de insumos en caso de que los mismos se pudieran obtener tanto localmente como del exterior.

Objetivos básicos de mediano y largo plazo

Los socios tienen que concordar en algunos aspectos esenciales, planeamiento estratégico o de largo plazo. Deben discutirse las metas deseadas y/o esperadas en un determinado horizonte de tiempo. Deben concordar en cuestiones básicas de investigación y desarrollo, carácter de la compañía, mercados, productos, financiamiento, utilidad, staff, etc. Un previo consenso sobre estos puntos permitirá visualizar mejor sobre la identidad de intereses y facilitará el proceso de formulación de políticas.

FUENTE:

- JUAN LUIS COLAIACOVO, "Exportación, Comercialización y Administración Internacional" OEA-CICOM, 3 edición, Río de Janeiro, 1985.
- RICHARD D. ROBINSON, "Administración de Empresas Internacionales C.E.C.S.A.", México, Tercera impresión, 1980.

ALGUNAS DEFINICIONES TECNICAS

AGENTE

Es todo individuo o empresa que, en virtud de un acuerdo especial, vende por cuenta y en nombre de su principal y recibe por ello una remuneración, llamada comisión. La propiedad de los bienes que vende pasa directamente de su principal al comprador, sin que sean en ningún momento propiedad suya. (Sin embargo, puede estar en posesión de esos bienes, si pasan por sus almacenes, camino del comprador).

REPRESENTANTE

Los exportadores disponen de un representante o vendedor de exportación quien se encarga de buscar directamente pedidos de los compradores; la empresa exportadora tramita los pedidos y todo lo relacionado con la expedición, la facturación, los créditos, los cobros, etc. Se diferencia del Agente en que éste actúa por comisión y el representante es un funcionario de la empresa exportadora.

DISTRIBUIDOR

Es una empresa -o, rara vez, un individuo- que compra a un exportador en su propio nombre, suele tener existencias, y las vende, sufragando sus gastos y obteniendo beneficios gracias a la diferencia entre el precio de compra y el de venta, esto es, el "margen" (porcentaje del precio de venta del distribuidor, o bien del de compra).

Habitualmente, se reserva la palabra "distribuidor" para las empresas que actúan con arreglo a un contrato con un exportador, el cual les otorga ciertos derechos exclusivos (por ejemplo, el de vender algunos de los productos del exportador en una zona dada) y les impone ciertas obligaciones (por ejemplo, tener ciertas existencias, cumplir ciertas normas en materia de precios o de otra índole, y hacer o no publicidad). Esa relación contractual -que se renueva normalmente cada año- distingue al distribuidor de los negociantes e importadores corrientes.

ASESORIA COMERCIAL

Son empresas que prestan asesoramiento básico a los importadores y exportadores que desean entablar relaciones contractuales con entidades o personas extranjeras en los aspectos jurídicos, comerciales y las normas administrativas aplicables al comercio exterior.

COMERCIALIZADORAS INTERNACIONALES

Son compañías conocidas también como "trading Companies" que realizan actividades comerciales operando en la comercialización nacional así como en las importaciones y exportaciones en cualquier país. Para esto, deben disponer de sistemas de información altamente especializados que permitan

verificar las mejores oportunidades de compra y venta de diversos productos donde ellas se presenten en condiciones satisfactorias para las partes interesadas.

Cabe anotar, que siendo grandes empresas de extensión internacional, las Trading Companies abarcan todos los aspectos de negocios, pueden representar empresas, agenciar operaciones, financiar y prestar servicios.

EMPRESA CONJUNTA O JOINT VENTURE

Es una forma de inversión internacional en la que se establece una sociedad jurídicamente definida y sujeta a la legislación del país donde se establezca.

En algunos casos los socios por razones de tipo fiscal, por ejemplo, pueden decidir e inscribir la sociedad en un tercer país.

La formación de la sociedad implicará la negociación entre los socios de elementos constitutivos, así como elementos básicos de política operativa. A título de ilustración se enumeran los elementos más típicos a negociar:

- a) Composición de capital.
- b) Objetivos sociales; su amplitud y punto de énfasis.
- c) Mercados a servir.
- d) Tamaño y localización del proyecto.
- e) Composición del cuadro directivo.
- f) Destino de las utilidades.
- g) Transferencia de tecnología.
- h) Fuentes de insumos.

ASISTENCIA FINANCIERA

Son empresas que proporcionan recursos necesarios a los importadores y exportadores para financiar estudios y determinar la viabilidad de proyectos, el incremento de la capacidad de producción, financiamiento de los costos imputables al proceso productivo de bienes destinados a la exportación, incluyendo insumos tanto nacionales como extranjeros hasta el pago de la mano de obra y otros servicios conexos con las actividades productivas exportadoras, comercialización mediante la adquisición de equipo e instalaciones que aseguren la regulación o el incremento del comercio.

PLANTAS LLAVE EN MANO

A través de esta modalidad, una empresa o un grupo de empresas, con un grado de especialización y conocimiento técnico amplio está en condiciones de desarrollar integralmente todas las fases de un proyecto, incluyendo el estudio de factibilidad, los trabajos técnicos de carácter ge-

neral, la selección de los equipos, el montaje de los mismos, la contratación de la tecnología y de la asistencia técnica y, en general, la administración de todas las fases, incluyendo algunas veces el financiamiento para poner en marcha un determinado proyecto.

La modalidad de celebrar contratos llave en mano se ha presentado generalmente en las primeras etapas del proceso industrial de los países en desarrollo. Tiene la ventaja para una economía que adolece de limitaciones de índole técnica, de poder contar, en plazo determinado, con una planta industrial en funcionamiento. Pero, junto con esta ventaja, que tiene un costo económico más alto a ser pagado por el país que adolece de las limitaciones técnicas, se presentan las desventajas e inconvenientes que determinan que, a través de los contratos llave en mano, la capacidad de absorción de conocimiento y la libertad de acción de los países en desarrollo sea restringida significativamente. En efecto, la empresa que tiene la contrata para instalar una planta llave en mano tiene la atribución de determinar el proveedor de los bienes de capital, reclutar los servicios de asistencia técnica en el exterior, fijar los precios en que serán vendidos los bienes de capital y los insumos y, en general, adoptar todas las decisiones inherentes al desarrollo del proyecto.

Contrato "llave en mano" - Turnkey contract -

Contrato para el estudio, la ejecución y la entrega de una obra completa en todas sus fases.

Proyecto "llave en mano" - Turnkey project -

Proyecto de un sistema que ha de ser entregado completo y funcionando, con todas las edificaciones e instalaciones necesarias. En el caso de una estación de microondas, por ejemplo, incluiría los edificios, los caminos de acceso, los sistemas de alimentos y auxiliares, las torres de antena, etc.

Sistema "llave en mano" - Turnkey system -

Sistema integral y completo. Sistema (por ejemplo, una instalación electrónica o una red de telecomunicaciones) que el contratista realiza en todas sus fases (estudio de viabilidad, proyecto, suministro de equipos y materiales, instalación, prueba y ajuste final) y entrega al comprador o entidad adquiriente listo para prestar servicio.

CONOCIMIENTOS TECNICOS - KNOW-HOW

La definición más conocida es: saber como hacer una cosa.

Es la existencia de una actividad resultante de cierta técnica de fabricación de bienes o de organización de servicios. Se utiliza generalmente en los procesos productivos no patentables, pero que exigen una gran maes-

tría. También se aplica a un conjunto de operaciones que demandan una gran experiencia en varias disciplinas.

El know-how puede ser aplicable en las siguientes áreas:

- **Infraestructura física:**

Caminos, puentes, diques, puertos, líneas férreas, aeropuertos, centrales de energía, tendidos de redes eléctricas, sistemas de comunicaciones, oleoductos y similares, etc.

- **Infraestructura industrial:**

Plantas específicas, procesos industriales, complejos industriales.

- **Infraestructura comercial:**

Centros comerciales, supermercados, compañías de comercio exterior, consorcios, almacenajes, transporte.

- **Infraestructura sector agropecuario:**

Preparación de terreno, siembra, cosecha, almacenaje.

- **Infraestructura minera:**

Extracción, tratamiento, recuperación, explotación.

TECNOLOGIA

La tecnología se ocupa fundamentalmente de qué cosas se hacen y cómo. El saber teórico es el campo de la ciencia, pero lo que resulta fundamental para el avance de una sociedad es la aplicación de los principios teóricos a la solución de problemas prácticos. Esta definición, como muchas otras, puede ser materia de un análisis más profundo pero, en esencia, es aceptada válida para definir lo que, a través de la tecnología, las unidades productivas y las comunidades sociales determinadas logran.

Otra definición, más amplia, dice que la tecnología es una combinación de factores de producción (bienes de capital e intermedios; capacidad profesional, especialmente en materia de gestión; mano de obra calificada, recursos naturales) con el propósito de obtener un producto.

La tecnología, pues, es un elemento que se incorpora dentro del proceso de producción. Todos los bienes elaborados por el hombre contienen, en proporción diversa, mayor o menor, un saber desde el punto de vista técnico.

La tecnología industrial no se genera espontáneamente. Es la resultante de la determinación de los bienes o cosas a producirse, como consecuencia de un progresivo avance de la sociedad, en que se han definido las necesidades a satisfacer.

Por otro lado, la tecnología industrial es el fruto de la investigación y el desarrollo, es decir de la aplicación de la ciencia a mejorar los métodos de producción y a obtener artículos que satisfagan, en forma cada vez más eficaz, las necesidades individuales y sociales.

La tecnología industrial no se obtiene gratuitamente. Se adquiere luego de un esfuerzo importante y organizado, en que participan diversos sectores de la sociedad: las universidades, formando los especialistas y técnicos; las unidades productivas brindando las facilidades necesarias para la tecnología innovativa, es decir aquella que permite obtener nuevos productos o mejores técnicas de producción para los existentes; el talento creativo de quienes dedican su esfuerzo laboral al desarrollo de técnicas de producción más complejas.

Junto con esta combinación de elementos caracterizados principalmente por la importancia del factor humano, también debemos considerar que la investigación y el desarrollo exigen la canalización de recursos financieros importantes. De tal forma, en los países altamente desarrollados, en que justamente existen mayores disponibilidades económicas y humanas para la investigación se generan las tecnologías que, luego, dentro del mecanismo de difusión que caracteriza la interrelación económica en la actualidad, se transmiten y transfieren hacia los países periféricos.

CONSULTORIA

La consultoría involucra la prestación de una multiplicidad de servicios tales como: estudios de factibilidad, planeación, diseño, implementación, supervisión, administración, manejo, organización y entrenamiento de personal en el desarrollo de proyectos de todas las ramas de la ingeniería, desarrollo urbano, rural y agrícola, medio ambiente, investigación científica, industria, comercio, turismo, educación, salud, transporte, telecomunicaciones y logística.

ASISTENCIA TECNICA

Tanto a nivel de la cooperación técnica internacional como dentro de la actividad privada, es posible reclutar por periodos determinados de tiempo, expertos individuales que, con un bagaje de experiencia previa en determinadas áreas de la actividad industrial manufacturera, pueden prestar los servicios de asistencia técnica, asesoría y consejo necesarios para que un país en desarrollo pueda aprovechar integralmente la capacidad instalada de plantas industriales, entrenar al personal local para operarlas y, por último, contar con la participación, en el proceso productivo, de especialistas capaces de resolver los problemas que se presentan y que, por tratarse de actividades nuevas en un determinado país, no son susceptibles de solucionarse a nivel interno.

Los especialistas, por los servicios que prestan, reciben un honorario. Esta modalidad tiene en su favor el hecho de que no genera una vincu-

lación permanente en forma necesaria, con la empresa que contrata los especialistas sino que éstos, durante el periodo de tiempo en que prestan sus servicios, transmiten el conocimiento tecnológico necesario para que localmente se formen expertos.

LICENCIAS DE FABRICACION

En ciertas circunstancias, una empresa puede ampliar su gama de productos consiguiendo una licencia de fabricación de productos de una empresa extranjera. Tendrá, en tal caso, la obligación de pagar a esta última una suma estipulada por cada unidad del producto objeto de la licencia que fabrique.

LICENCIAS DE COMERCIALIZACION

Este tipo de licencias es esencialmente un recurso de comercialización: el que la concede proporciona un bloque uniforme de productos, sistemas y servicios de gestión, y el concesionario de la misma aporta su conocimiento del mercado, capital y medios de gestión. Este tipo de acuerdo puede resultar interesante, incluso para una empresa que carezca de conocimientos de comercialización y técnicas de fabricación, pero tendrá que aceptar probablemente una estrecha fiscalización de sus actividades.

CONVENIO DE LICENCIA

Puede describirse como la concesión del disfrute de un derecho de propiedad inmaterial como patentes, marcas registradas, nombres comerciales, derechos de autor, secretos comerciales o información técnica.

LAS PATENTES DE INVENCION Y LAS MARCAS DE FABRICA

La modalidad más entendida de la transferencia de tecnología consiste en la cesión de los derechos de explotación o uso de las patentes de invención y marcas de fábrica así como la asistencia técnica brindada por las empresas que poseen o comercializan los conocimientos técnicos.

FUENTES: IGNACIO BASOMBRIO ZENDER, "El Reto Tecnológico".

JAVIER L. COLLAZO, Diccionario Enciclopédico de Términos Técnicos, inglés-español.

CARLOS BOTET, Diccionario Tecnológico, inglés-español.

JORGE A. VELASQUEZ P., Terminología del Comercio Internacional.

La comercialización internacional de tecnología constituye una rama de lo que se conoce como comercialización internacional de servicios.

El área de servicios presenta principalmente en los países desarrollados una tasa de crecimiento elevada y superior al crecimiento de actividades económicas como agricultura, ganadería, minería e industria.

Cada vez se evidencia más la importancia del sector de servicios como soporte básico para el desarrollo eficiente de los sectores primarios y secundarios de la economía.

Es sumamente importante no confundir dimensión del sector de servicios con su capacidad para satisfacer las necesidades eficientemente. El sector de servicios en América Latina presenta elevados costos operativos para la calidad de servicios que brinda, lo que provoca muchas veces eliminar posibilidades de comercio exterior, pues se pierden ventajas que puedan poseerse a nivel de producción.

Así la necesidad creciente de expansión y modernización de todos los sectores económicos, aumenta la necesidad del desarrollo y uso de tecnología o know how más avanzado.

Ese Know how es desarrollado internamente por el sistema económico a través de entidades especializadas o lo adquiere y adapta del exterior.

La experiencia en América Latina indica que el desarrollo de know how propio ha sido escaso, de manera que las necesidades de modernización se han cubierto en base a know how adquirido en el exterior.

Los motivos por los cuales América Latina no ha podido suplir sus propias necesidades de know how se debe a aspectos de escasez de recursos humanos y financieros.

América Latina es importadora neta de tecnología o know how. Por éste motivo la gran preocupación de los gobiernos ha sido la racionalización y control del proceso de importación de know how. El comentario predominante es que el empresario en América Latina carece de la experiencia necesaria para adquirir la tecnología que precisa y además no sabe negociar los términos del contrato. Así se apoyó una posición de creación de un código de conducta para la transferencia de tecnología que protegiese los intereses de los compradores.

Los mecanismos clásicos de adquisición de know-how son:

- 1) Empresa A en el país A instala una filial (100% de su propiedad en el país B y transfiere su tecnología a la filial).
- 2) Empresa A en el país A instala una filial (joint-venture) en el País B y transfiere su know how a la filial.

CAMARA DE COMERCIO DE BOGOTA
 Dirección de Industria y Comercio
 Centro de Información y Estudios Económicos
 C.I.E.E.
 BIBLIOTECA

3) Empresa A en el país A le vende a una empresa B su know-how bajo un contrato de servicios o mediante el pago de regalías.

Estos tres mecanismos se han utilizado en América Latina para la adquisición de tecnología.

En algunos países de América Latina con un desarrollo económico mayor se ha adquirido ya una experiencia en la compra y principalmente adaptación de know-how a sus necesidades que responden a una estructura económica social de países en vías de desarrollo.

Se están haciendo esfuerzos para promover y planificar el desarrollo tecnológico, comenzando por programas serios de formación de recursos humanos y para transferir ese know-how adquirido, adaptado y desarrollado hacia el exterior principalmente a países con un grado de desarrollo económico relativo menor.

A los fines de este trabajo se definirá tecnología operativamente como:

- a) Consultoría.
- b) Ingeniería-Arquitectura de Construcción física de proyectos.
- c) Gerencia de proyectos.
- d) Procesos técnicos.

En otras palabras se incluye el know-how necesario para preparar estudios de viabilidad, anteproyectos, formulación de proyectos, ejecución de proyectos, operación de proyectos y procesos técnicos de producción-comercio protegidos por patentes.

Ese Know-how puede ser aplicable en las siguientes áreas:

- a) Infraestructura física.
Caminos, puentes, diques, puertos, líneas férreas, aeropuertos, centrales de energía, tendidos redes eléctricas, sistemas de comunicaciones, oléoductos y similares, etc.
- b) Infraestructura industrial.
Plantas específicas, procesos industriales, complejos industriales.
- c) Infraestructura comercial.
Centros comerciales, supermercados, compañías de comercio exterior, consorcios, almacenajes, transporte.
- d) Infraestructura sector agropecuario.
Preparación terreno, siembra, cosecha, almacenaje.

e) Infraestructura mineración.

Extracción, tratamiento, recuperación, exploración.

La venta del servicio puede adquirir las siguientes modalidades:

- a) Contrato detallado ó simple carta de compromiso para dar asesoría en la preparación de proyectos.
- b) Contrato de ejecución de obra. La supervisión de la construcción también puede entregarse a otra consultoría.
- c) Contrato de preparación y ejecución de proyectos Llave en Mano.
- d) Contrato de transferencia de patentes bajo el pago de regalías ó un precio a combinar.
- e) Concentración de administración global del proyecto. La firma hace estudios de factibilidad, ejecuta la obra o supervisa la ejecución, provee contactos con financiadoras, forma el personal, administra ó asesora en la administración del proyecto en marcha.

El concepto de inversión internacional está cobrando una importancia creciente tanto por el interés demostrado por los gobiernos en recibir ese tipo de inversión, como por la posibilidad de emplear la inversión internacional como mecanismo para ganar una posición en un mercado externo. Es éste último elemento el que le confiere un carácter relativamente novedoso en América Latina que tiene más una experiencia como receptora, que como emisora de inversión internacional.

La inversión internacional puede asumir dos formas básicas: a) formar una unidad económica exclusivamente con recursos propios, es decir sin participación de asociados o b) crear una empresa donde haya un aporte de capital de un asociado que puede ser del país recipiente y/o de otro país.

Este segundo caso se conoce como co-inversión o en la lengua inglesa como "joint-venture".

Las empresas que operan internacionalmente pueden procurar formar un "joint-venture" en un cierto mercado por diferentes motivos: necesidad, conveniencia, obligación o por política empresarial.

Por necesidad porque el socio potencial posee atributos indispensables que de alguna forma monopoliza y que hacen a la esencia del éxito del negocio. Por ejemplo el socio puede tener un monopolio en la producción de un insumo importante para el proceso productivo a desarrollarse.

Por conveniencia porque sería el esquema más ventajoso para operar exitosamente. Aquí el socio posee atributos que pueden complementarse perfectamente bien con los atributos de la firma en cuestión. Aquí distinguiremos del caso anterior diciendo que la firma puede tener acceso a alternativas, inclusive no asociarse pero le resulta mas conveniente incorporar ese socio. Ejemplo el socio puede tener control del canal de distribución más eficiente. Si bien existirían alternativas, no serían optimas.

Por obligación porque el gobierno del país recipiente a través de su legislación o política puede desestimar la inversión externa cuando no entre en un regimen de asociación con empresarios locales o el propio Estado. Ejemplo el Estado quiere desarrollar el proceso de extracción y comercialización de un determinado mineral, reservando en el emprendimiento su participación.

Por políticas porque la empresa puede definir que no es conveniente un análisis casuístico, de cual es el mejor esquema en cada oportunidad que deba canalizar recursos de inversión a un mercado.

La "Joint-venture", es una sociedad jurídicamente definida y sujeta a la legislación del país donde se establece. En algunos casos los socios por razones de tipo fiscal, por ejemplo, pueden decidir constituir e inscribir la sociedad en un tercer país.

La formación de la sociedad implicará la negociación entre los socios de elementos constitutivos, así como elementos básicos de política operativa. A título de ilustración se enumeran los elementos más típicos a negociar:

1. Composición de capital.
2. Objetivos sociales; su amplitud y punto de énfasis.
3. Mercados a servir.
4. Tamaño y localización del proyecto.
5. Composición del cuadro directivo.
6. Destino de las utilidades.
7. Fuentes de financiamiento.
8. Línea de productos.
9. Transferencia de tecnología.
10. Fuentes de insumos.
11. Objetivos básicos a mediano y largo plazo.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LAS "JOINT-VENTURE"

ASPECTOS GENERALES Y LEGALES DE ADMINISTRACION

a) El Socio Local

1. La asociación con un socio extranjero puede aportarle métodos modernos de administración.
2. Puede ser el único método de evitar la creación de dos empresas con sus efectos para un mercado pequeño.
3. Puede aumentar la eficiencia de los canales de distribución y facilidades de servicios.
4. Diferencias en filosofía de negocios puede crear fricción.
5. Un socio muy fuerte puede eliminar el rol futuro del socio local.
6. Reduce o elimina la posibilidad de cooperar con otras compañías.

7. Puede crearle problemas con gobiernos fuertemente nacionalistas.

b) El Socio Externo

1. Mejores relaciones con el gobierno y con los círculos empresariales. Estos contactos pueden ser - esenciales para eliminar problemas en la adquisición de créditos, permisos de importación y otras facilidades.
2. Puede ser la única manera de penetrar el mercado y/o evitar el riesgo de crear capacidad en exceso.
3. Ciertas políticas que una compañía enteramente extranjera no puede llevar a cabo, pueden ser posibles con la asociación.
4. Puede haber restricciones en el uso de prácticas modernas.

B. ASPECTOS DE COMERCIALIZACION.

a) El Socio Local

1. La firma local puede preferir un esquema de cooperación a uno de competencia cuando sabe que una empresa extranjera está planeando instalarse.
2. Puede ser más fácil obtener insumos, partes y maquinarias de otros países. Puede también aprovechar la experiencia internacional del socio y vender en mercados nuevos. Estas también pueden ser restricciones impuestas por el socio.
3. Marcas de fábrica pueden ser elementos de fricción.

b) El Socio Extranjero

1. El socio local puede tener experiencia sobre las condiciones del mercado y organización de ventas.
2. El socio local puede estar en una mejor posición para obtener materiales y partes.
3. Limitaciones en la definición de políticas de comercialización.

C. ASPECTOS FINANCIEROS.

a) El Socio Local

1. Puede ser un mecanismo fácil para la obtención de crédito interno y/o externo.
2. Obtener financiamiento para la adquisición de maquinaria importada.

3. Pérdida de autonomía para definir la política financiera en materia de dividendos, beneficios retenidos, depreciación, estados financieros y fuentes de fondos.

b) El Socio Extranjero

1. Menor necesidad de capital y menor riesgo.
2. Posibles menos presiones de las autoridades de un país con problemas de divisas, para que obtengan las mismas.
3. Facilidades de acceso al mercado financiero local a través del socio. Por otro lado, también la presencia de un socio local puede ser un elemento inhibidor en ese sentido.
4. La contraparte local puede presionar por una interpretación diferente de leyes y reglamentaciones financieras.

ASPECTOS DE PERSONAL.

a) El Socio Local

1. Si la contribución del socio extranjero consiste en suministrar conocimientos técnicos y administrativos se puede beneficiar de un programa acelerado de formación del personal.
2. Diferencias en el punto de vista de salarios.

b) El Socio Extranjero

1. Aprovechar la experiencia del personal local.
2. Ahorro de gastos para enviar personal de la sede.
3. Dificultades en formar cuadros directivos y técnicos.

ASPECTOS DE PRODUCCION.

a) Socio Local

1. Aprovechar la tecnología, maquinarias y equipos desarrollados por la contraparte.
2. Desacuerdos sobre derechos a pagar por el uso de patentes o asistencia técnica.

b) El Socio Extranjero

1. Asegurar suministro de insumos.
2. Encontrar mercados para colocación de sus insumos y maquinarias.

Los canales de comercialización se presentan como un conjunto de instituciones comerciales que ligan el productor al comprador final. Esta definición es válida tanto para los canales que operan en los mercados internos como en los mercados externos.

Los canales de distribución también han sido concebidos como un sistema organizado de la eficiencia con que lleve a cabo sus funciones. En los sistemas de comercialización bien organizados los canales de distribución son altamente especializados y eficientes para poder competir con canales alternativos. También es importante tomar en cuenta que las funciones llevadas a cabo por los canales de comercialización involucran aproximadamente 50% del costo total que paga el consumidor final. Indudablemente que cualquier reducción en los costos de distribución tienden a presentar desorganización e ineficiencias, encareciendo excesivamente los productos. Es decir, incurriendo en costos elevados para los servicios que brindan. Esta ineficiencia es fruto de dos aspectos: primero, la estructura del canal tiende a mostrar concentraciones de firmas, lo que impide el funcionamiento claro de las fuerzas competitivas y segundo, la tecnología comercial usada en la operatoria de esas firmas está lejos de ser moderna, acorde a los patrones de los países desarrollados.

Desde el punto de vista del comercio internacional esto tiene implicaciones serias porque la firma que posee ventaja comparativa a nivel de producción, la pierde cuando lanza su producto a través del canal o, en su defecto, debe confiar toda la comercialización a firmas extranjeras y desconectarse de los mercados consumidores.

A través del canal de comercialización operan dos flujos comerciales básicos: 1) flujo de propiedad y 2) flujo físico. El tratamiento tradicional de los canales omite esta distinción que es sumamente útil en el análisis de la eficiencia operatoria del canal.

La transacción presenta tres aspectos importantes: 1) Negociación: alcanzar un acuerdo satisfactorio; 2) Contratación: establecimiento de obligaciones; y 3) Administración: ejecución de obligaciones.

La separación de los aspectos de transacciones de los aspectos de intercambio físico se basa entonces en la noción de que un producto puede arribar físicamente sin embargo no arribar económica o legalmente. Factores que incrementen o reduzcan el costo en el flujo físico pueden no afectar los aspectos de propiedad pueden no afectar la economía del flujo físico.

La red más efectiva de instituciones para obtener transacciones rentables no es necesariamente la mejor red para obtener eficiencia en el flujo físico.

Analizando los canales de distribución desde un punto de vista institucional y no de las funciones, podemos distinguir una gran variedad de instituciones intervinientes. Inicialmente podemos distinguir 2 tipos de instituciones:

- 1) Agencias de Comercialización - Son empresas cuya principal misión es llevar a cabo funciones de comercialización. Aquí se incluyen mayoristas, minoristas, etc.
- 2) Agencias Facilitantes - Estas agencias proveen servicios al canal pero no participan de las transacciones o del control del movimiento físico del producto. Aquí incluimos bancos, agencias de publicidad, compañías de transporte, agencias de consultoría, etc.

Los canales a ser usados en el negocio de exportación son variados. La selección del canal apropiado depende tanto de la disponibilidad de canales como del grado de involucramiento del productor en el mercado externo.

El fabricante establece contacto directo con el mercado de exportación:

- a) A través de agencias de ventas de terceros, localizadas en ese mercado.
- b) A través de distribuidores localizados en ese mercado.
- c) A través de agencias de ventas de la propia compañía.
- d) A través de una subsidiaria para fabricación y ventas.

El fabricante establece un contacto indirecto con su mercado.

- a) Entrega el producto a un agente de compras que está radicado en el país exportador.
- b) Entrega el producto a una compañía de comercio exterior radicada en el país exportador.

El fabricante establece un contacto mixto, usando las características anteriores.

La selección del canal apropiado en este caso dependerá de la importancia económica del mercado que se está estudiando. A mayor potencial de mercado, mayor necesidad de un contacto directo con el mercado para aprovechar las oportunidades en su totalidad. Por otro lado, mayor intervención de recursos con los riesgos necesarios.

Adicionalmente en comercialización se distinguen tres políticas diferentes para responder a los aspectos de cobertura de un mercado: intensivo, selectivo y exclusivo.

Distribución intensiva, significa usar el mayor número de agentes posible, principalmente al final del canal en contacto con los compradores. Esta política aparentemente es apropiada cuando un aspecto vital en la venta es minimizar el esfuerzo requerido del consumidor. Los productos que requieren este tipo de distribución

ción son aquellos de poco valor unitario y de uso intensivo, como cigarrillos, alimentos, etc. Esta política generalmente va asociada con un fuerte apoyo promocional de parte del fabricante.

Distribución exclusiva, significa entregar la distribución final a un solo agente que tiene exclusividad en la venta. Aquí la mayor parte del esfuerzo de venta está a cargo del agente.

Por otro lado el fabricante debe tener un estrecho control pues el éxito depende del buen desempeño del agente.

Generalmente se usa este tipo de distribución para productos que van orientados a una clase de alta capacidad económica y se trata de ofrecer una imagen de calidad y exclusividad. También cuando se venden productos que tienen mucha importancia en la parte de compras, por lo cual el comprador está dispuesto a un considerable es fuerzo para obtenerlos.

Distribución selectiva, como su nombre lo indica, consiste en seleccionar algunos distribuidores. Sería un punto intermedio.

Con relación al tipo de esfuerzo requerido, se pueden distinguir tres políticas alternativas:

- 1) Pasividad;
- 2) "push"; y
- 3) "pull"

Una política de pasividad se manifiesta cuando el fabricante vende a un intermediario y deja que el producto encuentre su propio camino a los consumidores finales.

Una política de "push" significa que la venta se efectúa por presión (venta y promoción) de los agentes. Pa ra obtener un rol activo del canal es necesario que el fabricante conceda incentivos suficientes.

Una política de "pul" significa que los consumidores solicitan el producto y la marca. Generalmente re quiere un esfuerzo promocional elevado de parte del fabricante para crear preferencias de marcas e inclusive insistencia. El crecimiento del concepto del "self-service" en distribución, donde el consumidor selecciona solo y compra por impulso, determina un gran potencial para este tipo de estrategia.

Con relación al sistema logístico es conveniente comenzar con un estudio de las necesidades y hábitos de com pra de los consumidores y luego trabajando para atrás diseñar el sistema logístico. Así será necesario iden tificar con relación a los consumidores lo siguiente: dónde están localizados; cuánto compran en cada opor tunidad; con qué frecuencia compran; qué servicios necesitan -variedad, tiempo de entrega, confiabilidad en la entrega, partes, etc.

planeamiento de un buen sistema logístico ocasiona menores costos y también mayor satisfacción en los conductores y por lo tanto mayores ventas y mayor fuerza competitiva.

TE:

JUAN LUIS COLAIACOVO, "Exportación, Comercialización y Administración Internacional" OEA-CICOM, 3 Edición Rio de Janeiro, 1985.

RICHARD D. ROBINSON, "Administración de Empresa Internacionales L.E.C.S.A. - México Tercera Impresión, 1980.